

A INFLUÊNCIA DOS ESTILOS DE LIDERANÇA DOS COORDENADORES DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO NA ESTRATÉGIA DE EXPANSÃO DA PÓS-GRADUAÇÃO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

Alberto Souza Schmidt¹
Marcia Helena dos Santos Bento²
Carla Rosane da Costa Sccott³

RESUMO: Este artigo faz uma análise da influência dos estilos de Liderança das coordenações dos Programas de Pós-Graduação da Universidade Federal de Santa Maria . UFSM na estratégia de expansão da Pós-Graduação. Para os objetivos da pesquisa foi aplicado um questionário com 35 questões com o objetivo de avaliar as características dos estilos de liderança sob a ótica do líder e do liderado, utilizando a escala *Likert* de cinco pontos (quanto mais próximo de 5, considera-se liderança transformacional, e quanto mais próximo a 1, liderança transacional). O universo da pesquisa foram os Coordenadores e Secretários dos Programas de Pós-Graduação da UFSM, constituindo um universo de 86 pessoas. Os questionários foram enviados por *e-mail*, com a obtenção de uma taxa de retorno de 44,18% para os coordenadores e de 55,81% para os secretários. Com este trabalho identificou-se que predomina o estilo de liderança transformacional, com alguns pontos a serem melhorados, sem chegar ao alcance da Liderança Estratégica, ponto que pode ser trabalhado a fim de alavancar a estratégia de expansão.

Palavras-chave: liderança estratégica; estilos de liderança; Instituições de Ensino Superior.

The influence of leadership styles of the coordinations of the Graduate Studies Programs of the Federal University of Santa Maria- UFSM in the expansion strategy in the Graduate Studies

ABSTRACT: This article analyzes the influence of leadership styles of the coordinations of the Graduate Studies Programs of the Federal University of Santa Maria - UFSM in the expansion strategy in the Graduate Studies. For the purposes of the survey, it was elaborate a questionnaire with 35 questions aimed at assessing the characteristics of leadership styles from the perspective of the leader and the led, using the five-point Likert scale (the closer to 5, to leadership transformational and the closer to 1, transactional leadership). The universe of the survey were the coordinators and secretaries of the Programs Graduate Studies UFSM, constituting a universe of 86 people. Questionnaires were sent by email, with getting a return rate of 44.18% to the coordinators, and 55.81% to the secretaries. This work identified the predominance the transformational leadership style, with a few points to be

¹ Doutor em Engenharia de Produção- UFSM- RS- Brasil. albertoschmidt56@gmail.com

² Mestre em Engenharia de Produção- Colégio Politécnico da UFSM- RS-Brasil. marciahelenabento@yahoo.com.br

³ Mestre em Engenharia de Produção- Colégio Politécnico da UFSM- RS-Brasil. carlascscott@hotmail.com

improved, however without coming in reach of the Strategic Leadership, a point that can be worked in order to leverage the expansion strategy.

Keyword: strategic leadership; leadership styles; Higher Education Institutions.

1. Introdução

A coordenação de um grupo, tanto em uma empresa privada como em uma empresa pública, exigem habilidades da pessoa que exerce o cargo. O gestor deve possuir, entre outras, determinação, qualidade e competência. Apesar de o sistema público comportar uma estrutura diferenciada do poder privado, as transformações ocorridas nas últimas décadas, exigem que o serviço público tenha qualidade igual ao setor privado.

As lideranças têm importância estratégica nas estruturas organizacionais, inclusive nas instituições de ensino superior regidas por modelos burocráticos. Além disso, o objetivo de um líder, quando gestor público ou não, traduz-se na busca de atingir os propósitos traçados na missão da organização e nas estratégias estabelecidas. Silva (2000) afirma que em uma organização burocrática, o principal objetivo é a realização das metas estabelecidas, definindo responsabilidades e atribuindo papéis e hierarquias em consonância com suas políticas.

A importância do estudo fundamenta-se no reconhecimento de que os tipos de líderes interferem na gestão dos programas podendo contribuir para as estratégias da Instituição de Ensino Superior, ou, até mesmo, impedir a implementação de uma estratégia.

Cabe salientar, que os estudos anteriores focam na liderança estratégica de empresas, propiciando, a partir desse conhecimento, políticas de desenvolvimento de lideranças com foco no negócio da organização.

As Instituições de Ensino Superior - IES também podem ser, e na maioria dos casos o são, geridas a partir de modelos empresariais adaptados ao sistema de ensino. Dessa forma, a pesquisa busca contribuir para a estratégia de expansão dos programas de pós-graduação a partir do exame dos perfis de liderança existentes nos programas de pós-graduação.

Tachizawa e Andrade (2002) argumentam que a finalidade maior das instituições de ensino só poderá ser atingida pelo desempenho de seus recursos humanos, por isso, os processos projetados nessas instituições devem permitir que

as pessoas possam dar a maior contribuição para a eficiência e eficácia organizacional.

Um conceito de liderança ideal é difícil de ser definido, tendo em vista que o estilo adotado por um líder pode ser extremamente eficaz em determinada situação, enquanto que em outra situação possa ser até desastroso. A motivação para este estudo deu-se a partir do seguinte questionamento: Como o estilo de liderança dos Coordenadores dos Programas da Pós-Graduação pode influenciar na estratégia de expansão da Pós-Graduação na Universidade Federal de Santa Maria?

Para responder este questionamento, definiu-se como objetivo geral identificar a influência dos estilos de Liderança das Coordenações dos Programas de Pós-Graduação da UFSM na estratégia de expansão da Pós-Graduação. Os objetivos específicos foram: i) levantar os Programas de Pós-Graduação credenciados e ofertados pela Universidade Federal de Santa Maria; ii) identificar os estilos de liderança existentes nas coordenações dos Programas de Pós-Graduação da UFSM; iii) comparar os resultados da pesquisa com as estratégias da Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa.

2. Estilo de Liderança como Estratégia

2.1 Referenciais Teóricos

De acordo com o Plano Nacional de Pós-Graduação . PNPG (2011-2020), a Pós-Graduação se constitui numa das realizações mais bem sucedidas no conjunto de sistemas de ensino existente no país. O desempenho da Pós-Graduação encontra-se intimamente ligado a uma mobilização permanente da comunidade acadêmica nacional, bem como um processo contínuo de integração com a comunidade científica internacional, apoiado pela CAPES e CNPq.

Os autores Cunha, Johan e Rodrigues (2003) definem por liderança a arte de educar, orientar e estimular as pessoas a persistirem na busca de melhores resultados num ambiente de desafios, riscos e incertezas. Agregando novos elementos, eles citam o conceito de Megginson, Mosley e Pietri (1998), que consideram que a liderança é um processo de influenciar as atividades individuais e grupais, no estabelecimento e cumprimento de metas.

Para Maximiano (2009), a liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas. Proximidade física ou temporal não é importante no processo. Um cientista pode ser influenciado por um colega de profissão que nunca viu ou mesmo que viveu em outra época. Líderes religiosos são capazes de influenciar adeptos que estão muito longe e que têm pouquíssima chance de vê-los pessoalmente.

Quando se estuda liderança, é importante a diferenciação entre líderes e gerentes, embora muitas vezes esses papéis se sobreponham. As duas funções são necessárias em um ambiente organizacional, visto que os gerentes atuam com a complexibilidade do trabalho, que requer a preservação da ordem e da consciência, e o líder inspira mudanças, formulando uma visão do futuro e estabelecendo uma direção para essa visão (KOTTER, 1990, *apud* DUBRIN, 2006, p. 264). Verifica-se que, os gerentes devem ser líderes, assim como os líderes devem ser bom gerentes, pois os liderados necessitam de assistência, os gerenciados precisam ser estimulados, inspirados (DUBRIN, 2006).

Chiavenatto (1999) descreve três estilos de liderança: A primeira é a liderança autocrática, o líder impõe suas ideias e suas decisões sobre o grupo, sem nenhuma participação deste. A ênfase está nele. A segunda é a liderança liberal, o líder delega totalmente as decisões ao grupo sem controle algum e deixa-o completamente à vontade. É mínima a participação do líder e o grupo é enfatizado. A terceira é a liderança democrática, o líder orienta o grupo e incentiva a participação de todos. A ênfase está no líder e também no grupo.

Robbins (2000) expõe que há uma grande discussão em torno dos estilos de liderança serem fixos ou não, porém a grande probabilidade é que as pessoas tenham uma parte fixa, determinada pela personalidade, e, que outra seja flexível, devido à habilidade de adequação à situações novas, cada vez mais recorrente nos dias atuais.

Os diversos estilos de liderança conhecidos na atualidade podem ser enquadrados em liderança transacional e liderança transformacional, que em uma escala seriam os extremos, havendo entre esses dois pontos diversos outros estilos.

Na concepção de Robbins (2005), os líderes transacionais orientam os seus seguidores em direção a metas estabelecidas, esclarecendo requisitos dos papéis e

das tarefas. Por isso, suas ações acompanham de perto o papel mais estruturado dos gerentes. Os líderes transformacionais inspiram os seguidores a transcenderem seus interesses pessoais em favor da organização e exercem um efeito profundo e extraordinário sobre eles. São atentos às preocupações de cada um de seus seguidores; ajudam a considerar velhos problemas a partir de novas perspectivas e os motivam a dedicar esforço extra no alcance das metas do grupo.

Embora a definição de liderança transacional e liderança transformacional sejam antagônicas, como demonstra a figura logo abaixo, estes estilos não são mutuamente excludentes. Na verdade, a liderança transformacional é construída sobre o alicerce da liderança transacional. De acordo com pesquisas, porém, a liderança transformacional é superior à sua congênere transacional e promove maior produtividade, menor rotatividade e maior satisfação do funcionário.

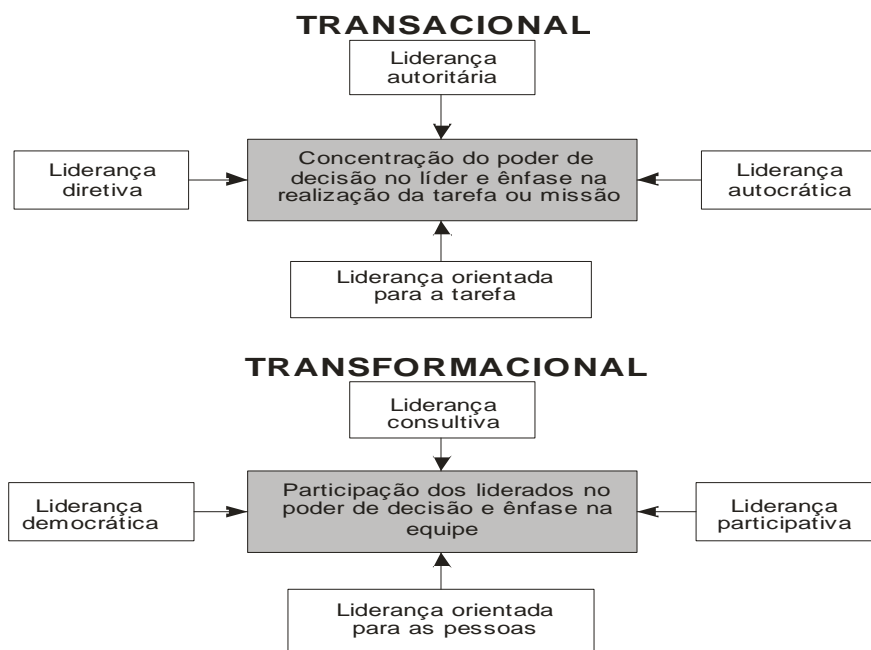


FIGURA 1: Nomes e características da liderança orientada para a tarefa e para pessoas. Fonte: Maximiano (2007).

No entender de Maximiano (2007), o estilo de liderança transformacional adota um estilo de liderança carismática e transformadora, ou seja, caracteriza-se por ser um líder inspirador, transformador, revolucionário, agente de mudanças e renovador. Já o estilo transacional, possui características de líder negociador e sua liderança é manipulativa e baseada na promessa de recompensas.

A liderança estratégica tradicionalmente se refere ao presidente ou *Chief Executive Officer* - CEO, porém pode-se assumir que a liderança estratégica incluirá

os executivos da Equipe de Alta Gerência . EAG. Dentre as responsabilidades dos líderes estratégicos são mais recorrentes: i) criar visão organizacional; ii) estabelecer valores importantes para a organização; iii) desenvolver estratégias e estrutura organizacional; iv) promover um ambiente que conduza ao aprendizado e ao desenvolvimento organizacional; e v) atuar como um administrador para a organização (HARRISON, 2005).

2.2. Metodologia

A Pós-Graduação *Strictu Sensu* na UFSM iniciou na década de 1970 com a criação do Curso de Mestrado em Educação, em decorrência de um convênio entre o Ministério da Educação e Cultura e a Organização dos Estados Americanos.

Desde esta época, a UFSM vem contribuindo para o desenvolvimento da pesquisa, da ciência e da tecnologia no país com a criação de vários cursos *stricto e lato sensu*, com a formação de professores, com a criação de grupos de pesquisa e com uma efetiva participação em vários editais de fomento ao desenvolvimento destas áreas.

No ano de 2008, a UFSM aderiu ao Programa REUNI, passando por um processo de expansão que significou um aumento no número de cursos de graduação e pós-graduação, que passou de 58 (2005) para 101 (2011). A oferta de vagas no processo seletivo passou de 2.601 (2005) para 4.374 (2011), representando um aumento de 68%. O número de Programas de Pós-Graduação *Strictu sensu* passou de 24 para 43 no período de 2005 a 2011 e os Cursos de Mestrado (acadêmico e profissional) e Doutorado passaram de 35 para 63. Neste período o número de mestrandos no *Strictu sensu* passou de 1.112 para 1.765 e de doutorandos de 320 para 719. Na última avaliação dos PPGs na CAPES do triênio 2007-2009, realizada em 2010, quatro PPGs ascenderam de conceito 4 para 5 e cinco PPGs passaram de conceito 3 para 4 (UFSM-PRPGP-PNPD, 2011).

Esse expressivo crescimento gera uma demanda, especialmente a maior qualidade das atividades de ensino e orientação na Graduação e Pós-Graduação. A qualidade da produção intelectual gerada a partir de docentes e discentes vinculados à Pós-Graduação e/ou grupos de pesquisa, precisa ser potencializada por jovens mestres e doutores qualificados, especialmente na UFSM, que

experimenta um rápido e expressivo aumento na produção qualificada. Isto é evidente quando se compara a produção intelectual da comunidade da UFSM no período 2001/2005, quando foram publicados 933 artigos e entre 2006/20010 este número subiu para 2.777, representando um crescimento de 198%. O ambiente favorável à produção qualificada também pode ser inferido pelo aporte de recursos e, para exemplificar, o histórico da UFSM em termos de aporte financeiro vinculados ao Fundo Setorial de Infraestrutura da FINEP contabiliza um total de R\$ 29.558.289,00 obtidos nas seguintes chamadas públicas CT-INFRA/PROINFRA. A crescente concessão de recursos obtidos é reflexo da trajetória da UFSM no caminho de sua consolidação na pós-graduação e na pesquisa, fruto da sintonia dos projetos institucionais encaminhados com o Planejamento Institucional de médio e longo prazo, bem como visem fortalecer áreas estratégicas nos PPGs, a partir de recomendações feitas nas avaliações dos Comitês de Áreas da CAPES (UFSM-PDI, 2011-2015).

Atualmente a Universidade Federal de Santa Maria, com relação à Pós-Graduação, destaca-se entre as instituições líderes no país em termos de pós-graduação e pesquisa, contribuindo decisivamente para o desenvolvimento local, regional e nacional através da formação de recursos humanos qualificados e aptos a atuarem de forma crítica e reflexiva na docência, na pesquisa e no setor produtivo. Obviamente, o resultado expressivo deve-se ao papel desempenhado pelos líderes, pois, de acordo com Schein (1992), para garantir a eficácia das organizações, os gestores necessitam atuar como líderes, desempenhando um papel fundamental tanto na formação quanto na transmissão da cultura organizacional.

O percurso metodológico ocorreu por meio de revisão bibliográfica, pois segundo Manzo *apud* Marconi & Lakatos (2007, p. 185), “oferece meios para definir, resolver, não somente problemas já conhecidos, como também explorar novas áreas onde os problemas não se cristalizaram suficientemente”. A pesquisa bibliográfica embasou a elaboração do instrumento (questionário) que foi utilizado na coleta de dados. O questionário, que possui 35 questões, foi adaptado de Bento (2009) com o objetivo de avaliar as características do estilo de liderança sob a ótica do líder e do liderado, utilizando a escala *Likert* de cinco pontos (quanto mais próximo de 5, considera-se liderança transformacional e quanto mais próximo a 1, liderança transacional).

Dentro do universo da pesquisa encontram-se os Coordenadores dos Programas de Pós-Graduação *Strictu Sensu*, da Universidade Federal de Santa Maria, participando por meio de autoavaliação focada em liderança e os Secretários, ou subordinado equivalente, avaliando o Coordenador do respectivo PPG. A taxa de retorno dos questionários foi de 44,18% para os Coordenadores e de 55,81% para os Secretários.

2.3. Resultados e Discussões

Segundo Maximiano (2009), a estratégia é o caminho para assegurar o desempenho e a sobrevivência da empresa. A liderança estratégica enfatiza o papel inspirador no mais alto escalão, no caso das IES, na figura do Reitor. Porém é ilusão acreditar que o Reitor poderá acompanhar todas as atividades da instituição. Portanto, há a necessidade de um compartilhamento de liderança, entre as Pró-Reitorias e, no caso da Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa, uma descentralização das ações aos Coordenadores de Programas de Pós-Graduação.

A partir dos questionários aplicados aos Coordenadores dos Programas de Pós-Graduação da Universidade Federal de Santa Maria, onde o Coordenador respondeu as 35 questões relativas ao exercício de sua liderança, constataram-se as seguintes afirmações:

- a) As menores médias atribuídas na autoavaliação foram para os quesitos de *feedback*, confiança, proteção ao *stress*, e preparação de novos líderes;
- b) As maiores médias ficaram nos quesitos de delegação de responsabilidade e responsabilidade para com os outros, crédito, reconhecimento dos secretários como parceiros para o alcance dos objetivos, liberdade no desempenho das funções, reconhecimento de limitações, realismo, abertura a novas ideias e o sigilo nas informações;
- c) Os quesitos que apresentaram menor desvio padrão, ou seja, maior uniformidade de respostas, foram a delegação de responsabilidade e a responsabilidade para com os outros, o reconhecimento dos secretários como parceiros para o alcance dos objetivos, e o crédito pelo trabalho executado;

- d) Já entre os quesitos com maior desvio padrão, ficaram a adaptação rápida às mudanças, o sigilo de informações, orientação quanto ao papel do liderado e servir de exemplo.

Na análise realizada a partir dos questionários respondidos pelos Secretários em relação ao Coordenador do PPG que atua, pode-se tirar as seguintes conclusões:

- a) As menores médias atribuídas aos Coordenadores foram para os quesitos de definição de prioridades, proteção ao *stress*, preparação de novos líderes, *feedbacks*, orientação quanto aos valores, visão de futuro e estratégias, análise de perfil, definição de prioridades, orientação quanto ao papel do liderado, sinalização de mudanças com antecedência, incentivo e utilização de visão de curto, médio e longo prazo;
- b) As maiores médias atribuídas pelos Secretários aos Coordenadores foram referentes aos quesitos de sigilo de informações, abertura a novas ideias, liberdade ao desempenho das funções, reconhecimento das próprias limitações e delegação de responsabilidades;
- c) Dentre os quesitos que apresentaram o menor desvio padrão estão o sigilo de informações, estabelecimento de padrões, liberdade no desempenho das funções e realismo;
- d) Os maiores desvios padrões ficaram na adaptação rápida às mudanças, orientação para valores e estratégias, e as tarefas são delegadas de acordo com os interesses, habilidades e os valores dos secretários.

Para uma análise mais adequada dos resultados, será considerada a média entre as respostas dos Coordenadores e dos Secretários. Dessa forma, pode-se verificar na tabela abaixo, os 10 quesitos que obtiveram as médias mais baixas, a lacuna entre a avaliação dos Coordenadores e a dos Secretários:

TABELA 1 . Os dez quesitos com médias mais baixas.

Quesitos	Média	Lacuna
<i>Feedback</i>	3,6338	0,1009
Proteção ao <i>stress</i>	3,7563	0,3822
Preparação de novos líderes	3,7563	0,3822
Análise de perfil	3,8409	0,3182
Incentivo a riscos	3,8498	0,6162
Definição de perfil	3,8741	0,3570
Orientação quanto ao papel do liderado	3,9430	0,2193

Orientação para valores e estratégias	3,9441	0,6382
Definição de prioridades	3,9748	0,3662
Definição de visão de futuro	4,0219	0,3772

Fonte: Pesquisa de campo. (2011).

De acordo com a Tabela 1, observam-se as oportunidades de melhorias indicadas por ambas as partes, com destaque para as áreas destacadas que indicam maior percepção por parte do liderado do que por parte do líder, ou seja, o líder acredita estar cumprindo com clareza o seu papel e o subordinado discorda ou não tem conhecimento do cumprimento.

Analisando a Tabela, de acordo com as responsabilidades da liderança estratégica citado por Harrisson (2005), verifica-se a urgência na orientação para visão de futuro, valores e estratégias além da preparação de líderes substitutos.

Os pontos fortes da liderança estarão representados na próxima tabela, igualmente a partir da média dos questionários respondidos por secretários e coordenadores. Também pode-se observar o valor referente à lacuna entre a média dos coordenadores e a média dos secretários.

TABELA 2 . Os dez quesitos com médias mais altas.

Quesitos	Média	Lacuna
Detalhamento dos procedimentos	4,4243	0,0987
Crédito pelo trabalho realizado	4,5461	0,5921
Realismo e seriedade	4,5549	0,1533
Reconhecimento dos secretários como parceiros	4,6086	0,4671
Abertura a novas ideias	4,6389	-0,0556
Reconhecimento das próprias limitações	4,6393	0,1952
Responsabilidade	4,6528	0,4722
Sigilo das informações	4,6590	-0,2654
Liberdade para o desempenho das funções	4,6864	0,2061
Delegação de reponsabilidade	4,7431	0,4028

Fonte: Pesquisa de campo. (2011).

Entre os pontos fortes identificados, pode-se averiguar que os itens destacados lacunas negativas que significam que a avaliação do Secretário foi superior à autoavaliação do Coordenador, ou seja, os Coordenadores estão mais receptivos às ideias dos secretários ao mesmo tempo em que demonstram ser mais sigilosos na visão dos secretários do que na sua autoimagem.

3. Considerações Finais

Ao analisar os dados advindos da pesquisa, conclui-se que os Coordenadores dos Programas de Pós-Graduação possuem várias características da Liderança

Transformacional, embora ainda necessitem melhorar alguns pontos. Já em relação à Liderança Estratégica, existe a necessidade em trabalhar pontos como a orientação para missão, visão e valores organizacionais e a preparação de substitutos à liderança, lembrando que este último não refere-se a seu sucessor e, sim, à delegação de atividades e responsabilidades nas eventuais ausências que possam ocorrer e, até mesmo, visando uma liderança compartilhada possibilitando que as características da liderança sejam mantidas mesmo a distância.

No resgate do problema da pesquisa "Como o estilo de liderança dos coordenadores dos programas da pós-graduação pode influenciar na estratégia de expansão da Pós-Graduação na Universidade Federal de Santa Maria?", acredita-se que os estilos de liderança podem influenciar positivamente ou negativamente nas estratégias de expansão da Pós-Graduação, sendo que, quanto mais transacional o estilo de liderança mais negativa pode ser essa influência e, quanto mais transformacional mais positiva será a influência. Assim, devido às características transformacionais sobressaírem-se às transacionais, conclui-se que a influência sobre as estratégias é positiva, porém, não alcança a Liderança Estratégica.

Como limitações do estudo apontam-se o fato de não haver um detalhamento nas estratégias de expansão e uma avaliação da liderança maior em relação à média liderança, ficando como sugestão para estudos futuros a inclusão nos questionários das estratégias de expansão da Pós-Graduação, a fim de verificar o conhecimento e o comprometimento com estas estratégias e a aplicação do questionário em uma liderança superior, como o Reitor ou o Pró-Reitor de Pós-Graduação, a fim de avaliar verticalmente os Coordenadores dos Cursos de Pós-Graduação.

Referências

- BENTO, M. H. S. ; NORO, G. B. ; ABBADE, E. ; DENARDIN, E. ; BECKER, D. . *Perfil de liderança: um estudo realizado nas empresas participantes do sistema de auto-avaliação 2007 do PGQP da Região de Santa Maria, RS*. In: VI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2009, Resende, RS. SEGeT 2009, 2009.
- CAPES. *Plano Nacional de Pós-Graduação* . PNPG, 2011 . 2020. CAPES: Brasília, 2010.
- CHIAVENATO, I. *Recursos Humanos*. 4. .ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- CUNHA, N. M. M.; JOHANN, M. E. P. e RODRIGUES D. F. *Aspectos Comportamentais da gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

- DUBRIN, A. J. *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
- HARRISON, J. S. *Administração estratégica de recursos e relacionamentos*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS. E. M. *Fundamentos de Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas, 2007.
- MAXIMIANO, A. C. A. *Introdução a administração*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MAXIMIANO, A. C. A. *Introdução à Administração*. ed. compacta. São Paulo: Atlas, 2009.
- MEGGINSON L. C.; MOSLEY D. C.; PIETRI Jr. P. H. *Administração: conceitos e aplicações*. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.
- ROBBINS, S. P. *Administração: mudanças e perspectivas*. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.
- ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. 11. ed. São Paulo: Pearson Printice Hall, 2005.
- SCHEIN, E. *Psicologia Organizacional*. Rio de Janeiro: Printice-Hall do Brasil, 3. ed., 1992. 208p.
- SILVA, M.A. *A aprendizagem de professores da Universidade Federal de Santa Catarina para dirigir as Universidades*. Tese de Doutorado. Florianópolis: SC. UFSM. 2000.
- UFSM. *Plano de Desenvolvimento Institucional* . PDI, 2011 . 2015. UFSM: Santa Maria, 2011.
- UFSM-PRPGP. *Proposta Institucional ao Programa Nacional de Pós-Doutorado* . PNPD, 2011 . 2015. UFSM-PRPGP: Santa Maria, 2011.

Recebido em 17/04/2014.

Aceito em 09/08/2014.